

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENTA
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

Petra Kraljević

NAGRADE ZA KVALITETU

Završni rad

Šibenik, 2016.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENTA
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

NAGRADE ZA KVALITETU

Završni rad

Kolegij: Upravljanje kvalitetom

Mentor: Divna Goleš, mag.oec., v.pred.

Student/ica: Petra Kraljević

Matični broj studenta: 14275131

Šibenik, rujan 2016.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. OPĆENITO O KVALITETI	2
2.1. Pokazatelji kvalitete	4
2.1.1. Pokazatelji kvalitete proizvoda	6
2.1.2. Pokazatelji kvalitete usluga	7
2.1.3. Pokazatelji kvalitete procesa	8
2.1.4. Pokazatelji kvalitete organizacije	9
2.2. Modeli upravljanja kvalitetom	10
2.2.1. TQM	10
2.2.2. Šest Sigma	13
2.2.3. ISO 9000	14
3. NAGRADE ZA KVALITETU	15
3.1. Japanska nagrada za kvalitetu	16
3.1.1. Demingova nagrada za aplikaciju	17
3.2. Američka nagrada za kvalitetu	23
3.3. Europska nagrada za kvalitetu	27
3.4. Hrvatski pogled na kvalitetu	31
4. ZAKLJUČAK	34
LITERATURA	35

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Veleučilište u Šibeniku

Završni rad

Odjel Menadžmenta

Preddiplomski stručni studij Menadžment

NAGRADE ZA KVALITETU

PETRA KRALJEVIĆ

Poljička cesta 79, Dugi Rat, petra.k8@hotmail.com

Sažetak rada

Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku. Postoje pokazatelji kvalitete proizvoda, pokazatelji kvalitete usluge, pokazatelji kvalitete procesa i pokazatelji kvalitete organizacije. Najpoznatiji i najkorišteniji modeli upravljanja kvalitetom su TQM, Šest Sigma i ISO 9000. Nagrade za kvalitetu nastale su kao poticaj unapređivanja upravljanja kvalitetom i poboljšanja rezultata poslovanja kao posljedice upravljanja kvalitetom. Najpoznatije nagrade za kvalitetu su: Demingova nagrada za kvalitetu, Malcolm Baldrige National Quality Award te European Quality Award. Hrvatska još nema svoju nagradu za kvalitetu.

(34 stranice/5 slika/3 tablice/14 literaturnih navoda/jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje kvalitetom, nagrada za kvalitetu

Mentor: Divna Goleš, mag.oec., v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu: 24.09.2016.

BASIC DOCUMENTATION CARD

Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department of Management

Undergraduate professional studies of Management

NAGRADE ZA KVALITETU

PETRA KRALJEVIĆ

Poljička cesta 79, Dugi Rat, petra.k8@hotmail.com

Abstract

Quality is a measure or an indicator of a volume, that is of an amount of value in use of some product or service in order to satisfy the exactly determined need in the exact place and in the exactly determined moment. There are indicators of product quality, indicators for quality of the process and indicators of organization's quality. Best known and most used models of governing quality are TQM, Six Sigma and ISO 9000. Quality awards appeared as an incentive for improving managing the quality and to improve business results as a repercussion of managing the quality. Best known quality awards are: The Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award and European Quality Award. Croatia still does not have her own quality award.

(34 pages/5 figures/3 tables/14 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: quality, quality management, quality award

Supervisor: Divna Goleš, mag.oec., v.pred.

Paper accepted: 24.09.2016.

1. UVOD

Tema završnog rada su nagrade za kvalitetu. Temeljna svrha rada je prikazati što su to nagrade za kvalitetu općenito te koje sve nagrade za kvalitetu postoje.

Kvaliteta kao znanstvena disciplina, ni po čemu se ne razlikuje od svih ostalih znanstvenih područja. Njezin jedini nedostatak je taj što je vrlo mlada i time nepoznata javnosti. Međutim, kvaliteta je postala cilj svakog poduzeća koji želi opstati i biti uspješno i konkurentno. Razvoj kvalitete odvijao se u skladu s razvojem društva, a značajno su im doprinijeli znanstvenici i gurui kvalitete.

Cilj rada je upoznati pojam kvalitete, važnost i koristi koje se postižu primjenom kvalitete u organizaciji. Ako se organizacija odluči primjenjivati kvalitetu u svom poslovanju, jako je bitno da se dobro upozna s kvalitetom. Kvalitetu određuje sam kupac, stoga je jako bitno poznavanje želja i interesa potrošača.

Završni rad se sastoji od četiri dijela. U drugom dijelu se govori općenito o definiciji kvalitete, njejoj važnosti u organizaciji. Navode se pokazatelji kvalitete i modeli upravljanja kvalitetom koji se koriste. Najpoznatiji model je TQM, model potpunog upravljanja kvalitetom. U trećem dijelu navode se najpoznatije nagrade za kvalitetu, te se daje osvrt na svaku od njih, kada su nastale, po kome su dobile ime, te po čemu su značajne.

2. OPĆENITO O KVALITETI

Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba.¹ Kvaliteta kao znanstvena disciplina, ni po čemu se ne razlikuje od ostalih znanstvenih područja. Njezin je nedostatak u odnosu na ostale što je u svom modernom obliku, vrlo mlada i stoga često potpuno nepoznata širokoj javnosti.² Kvaliteta(kakvoća) proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznanja i transformacije u robu, pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu.³

Prema normi HRN EN ISO 8402 definicija kvalitete glasi: Kvaliteta(kakvoća) je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe. Službena definicija izravno proistječe iz opće definicije kvalitete, jer „ukupnost svojstava nekog entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe“ i ne govori ni o čemu drugom već o uporabnoj vrijednosti proizvoda.⁴

Nakon druge velike revizije 2000.godine službena definicija kvalitete dana je normom ISO 9000:2000 i glasi: kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. Da bi definicija bila jasnija, dane su dvije napomene:⁵

1. napomena – pojam „kvaliteta“ može se koristiti s atributima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna.

2. napomena – „svojstven“ znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika.

Budući da se u definiciji spominju i „karakteristika“ i „zahtjevi“, onda su oni u normi definirani kao:

– „3.5.1. karakteristika – svojstvo na osnovi kojega se pravi razlika“ i

¹ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 42.

² Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 17.

³ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 42.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

- „3.1.2. zahtjev – potreba ili očekivanje koje je navedeno, koje se općenito podrazumijeva ili je obvezno“.

Nova definicija, u osnovi, ništa novo nije dodala osim nekoliko izmijenjenih objašnjenja. I dalje se pretpostavljaju potrebe i očekivanja koje kroz skup svojstvenih vrijednosti ispunjavaju zahtjeve korisnika.⁶

I sami gurui kvalitete davali su različite definicije (filozofije) kvalitete. Naravno, srž tih definicija je istovjetna, ali je pogled različit, što se može vidjeti u tablici 1.⁷

Tablica br. 1. Pojam kvalitete prema guruima kvalitete

<i>Autor</i>	<i>Filozofija kvalitete</i>
Juran	Kategorija koja se mjeri od strane kupca i to s aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostataka – Sposobnost za uporabu / Sposobnost za primjenu (fitness for purpose).
Crosby	Sukladnost sa zahtjevima (conformance to the requirements).
Deming	Višedimenzijska kategorija – za poduzeće je kvaliteta osiguravanje opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo kvaliteta predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj specifikaciji.
Shewhart	Težnja definiranja kvalitete se sastoji u prijevodu budućih potreba korisnika za mjerljive karakteristike, tako da bi se proizvod mogao dizajnirati i proizvesti na zadovoljstvo korisnika zbog cijene po kojoj je proizvod kupio.
Feigenbaum	Očekivano zadovoljstvo klijenata.

Izvor: Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str.

12.

Pored gurua kvalitete, pojmom i značenjem kvalitete bavili su se i drugi ekonomisti. Tako, primjerice, jedan od vodećih teoretičara marketinga *Philip Kotler* kvalitetu vidi kao stupanj sposobnosti određene marke za izvršenje njenih funkcija.

Donglearpak kaže da je kvalitetan samo onaj proizvod koji uz minimalne troškove u životnom ciklusu maksimalno pridonosi svrsi i zdravlju ljudi uključenih u njegovu

⁶ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 43.

⁷ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 12.

proizvodnju, distribuciju, korištenje, održavanje i reciklažu, i to uz minimalne troškove svih resursa, te s prihvatljivim utjecajem na društvo i okoliš.⁸

Pitanje koje se nameće jeste: *Tko definira kvalitetu? Inženjeri, prodaja, uprava?* Odgovor je jednostavan: Kvalitetu određuje kupac robe ili usluge. Najnovija tumačenja kvalitete odnose se na cjelovitu kvalitetu, odnosno na poslovnu izvrsnost. To znači da kvalitetom treba biti obuhvaćena cijela organizacija, odnosno da svi njezini zaposlenici, a posebno menadžeri, jesu potpuno predani kvaliteti.⁹

Ono što je zajedničko svim definicijama kvalitete jest da se u središtu uvijek nalazi kupac i zadovoljenje njegovih potreba na što potpuniji način, što je i sasvim logično, budući da krajnji sud o kvaliteti, a samim time i tržišnom uspjehu ili neuspjehu nekog proizvoda ili usluge, donosi upravo kupac.¹⁰

2.1. Pokazatelji kvalitete

Pokazatelji kvalitete mogu se definirati kao veličine koje kvantificiraju kvalitetu nekog proizvoda (usluge), procesa ili organizacije. Oni trebaju biti jasni i jednoznačni da bi ih razumjeli svi zainteresirani, tj. proizvođači, kontrolori i kupci/korisnici. U literaturi se mogu naći različiti pristupi definiranju, odnosno kategorizaciji pokazatelja kvalitete.¹¹

Najčešće, kategorizacija pokazatelja kvalitete vrši se temeljem dvaju kriterija:

- prema tipu objekta kvalitete i
- prema vrsti karakteristike koju opisuje.

Na slici 1 dana je osnovna kategorizacija pokazatelja kvalitete prema tipu objekta kvalitete.

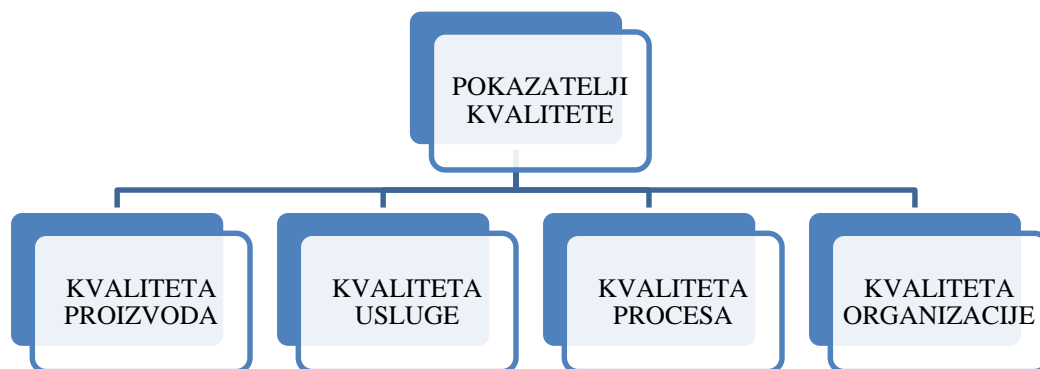
⁸ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 12.

⁹ Ibid., str. 13.

¹⁰ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 44.

¹¹ Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 14.

Slika 1. Pokazatelji kvalitete



Izvor: Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 14.

Za sve četiri kategorije kvalitete vrijedi da su rezultat procesa koji se naziva vrednovanje (evaluacija) kvalitete.¹²

Prije daljnje detaljne razrade svakog od navedenih pokazatelja kvalitete potrebno je utvrditi osnovnu razliku između proizvoda i usluge. Prema¹³ Grbac i Melerpod proizvodom se podrazumijeva sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene. Proizvodi su, kako im i samo ime kaže, rezultat procesa proizvodnje, dakle radnog procesa, pri čemu se bitno razlikuju od usluga koje su, također, rezultat ljudskog rada. Proizvod, a jednako tako i usluga, nedvojbeno moraju imati upotrebnu vrijednost, jer u protivnom njihova proizvodnja nema nikakvog ekonomskog smisla.

Usluga se u pravilu ne može izjednačiti s proizvodom jer se od njega razlikuje po sljedećim osobinama:

- Nematerijaliziranost: po prirodi, usluga je fizički u nematerijaliziranom obliku u usporedbi s robom koja ima svoj miris, okus, opip i konkretan oblik.

¹² Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 14.

¹³ Ibid.

- Heterogenost: kada se usluge obavljaju, stalno uključuju važan dio ljudskog elementa i često ih zbog toga nije moguće standardizirati.
- Prolaznost: usluge nije moguće proizvoditi za skladište pa, ako nisu iskorištene kada su bile raspoložive, postaju neupotrebljive.
- Nedjeljivost: usluga se troši zajedno s njenom proizvodnjom, zato je korisnik aktivno uključen u njen proces proizvodnje.¹⁴

2.1.1. Pokazatelji kvalitete proizvoda

Kvaliteta proizvoda (Product Quality) može se vrednovati pomoću atributivnih ili varijabilnih mjera, ovisno o vrsti proizvoda. Atribut označava karakteristiku proizvoda koja se ne može mjeriti već se izražava tvrdnjom, kao, primjerice: ide-ne ide, postoji-ne postoji, ljubazan-neljubazan, itd. Atributivne karakteristike se izražavaju i ocjenama koje mogu biti pozitivne ili negativne, primjerice: dobar-loš, zadovoljava-ne zadovoljava, da-ne, analogan-digitalan. Varijabilna mjera je karakteristika proizvoda koja je određena numeričkom vrijednošću i koja se može mjeriti na kontinuiranoj skali (tvrdoća, masa, temperatura, žilavost, itd.)¹⁵

Za različite proizvode postoje i različiti pokazatelji kvalitete. Pokazatelji, odnosno karakteristike kvalitete svrstavaju se u tri osnovne skupine, i to:

- Pokazatelji koji određuju funkcionalnost proizvoda
- Pokazatelji koji određuju pouzdanost i trajnost proizvoda
- Pokazatelji koji predstavljaju hedonistički dodatak.¹⁶

Funkcionalnost proizvoda u najvećoj mjeri proizlazi iz konstrukcijske izvedbe proizvoda, pa je u većoj mjeri izražena kod proizvoda trajne potrošnje, nego kod proizvoda kratkotrajne potrošnje. Kod proizvoda kratkotrajne potrošnje funkcionalnost će se prije odnositi na ambalažu nego na sam proizvod.

Pouzdanost je najčešće korišteni pokazatelj kvalitete proizvoda. To je pokazatelj¹⁷ koji govori kolika je vjerojatnost da će konkretan tehnički sustav funkcionirati ispravno u određenom vremenu i zadanim uvjetima rada.

¹⁴ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 15.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid., str. 16.

Pokazatelji koji predstavljaju hedonistički dodatak prezentiraju želju da se potreba zadovolji na ugodan način.

2.1.2. Pokazatelji kvalitete usluga

Usluge prožimaju svaki aspekt našega života. Njihova složenost i raznolikost značajno su porasle tijekom prošlog stoljeća. Suprotno uvriježenom mišljenju usluge su, a ne opipljivi proizvodi, poticale moderni gospodarski rast.¹⁸

Zbog činjenice da usluge imaju jako veliki utjecaj na poslovanje bilo koje organizacije i njen uspjeh, zadovoljstvo korisnika (kupaca) te njihovu lojalnost, kvalitetom usluga bave se razni stručnjaci, menadžeri i istraživači.

Postoje razne definicije koje opisuju kvalitetu usluge i svaka je sama po sebi drugačija, jer je kvaliteta usluge u konačnici osjećaj i ovisi o pojedincu, tj korisniku te iste usluge. Ipak,¹⁹ danas se većina autora slaže da je kvaliteta usluge način razmišljanja i rada. Isto tako, pokazatelji kvalitete usluga su brojni i ovise o prirodi usluge. Prema *Buttle* kvaliteta usluge može se izraziti pomoću pet pokazatelja koji su prikazani u tablici 2.

Tablica br. 2. Kategorizacija i definicije pokazatelja kvalitete usluga

<i>Dimenzije</i>	<i>Definicije</i>
Pouzdanost	Sposobnost realiziranja obećane usluge odgovorno i točno.
Povjerenje	Znanje i ljubaznost zaposlenika i njihova sposobnost da pruže vjeru i povjerenje.
Opipljivost	Prikaz fizičkih postrojenja, opreme, kadra i komunikacijskog materijala.
Susretljivost	Osiguranje brige, individualizirane pažnje korisnicima usluga.
Poistovjećivanje	Spremnost pomoći korisnicima i osiguranje brze usluge.

Izvor: Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str.

18.

¹⁸ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 18.

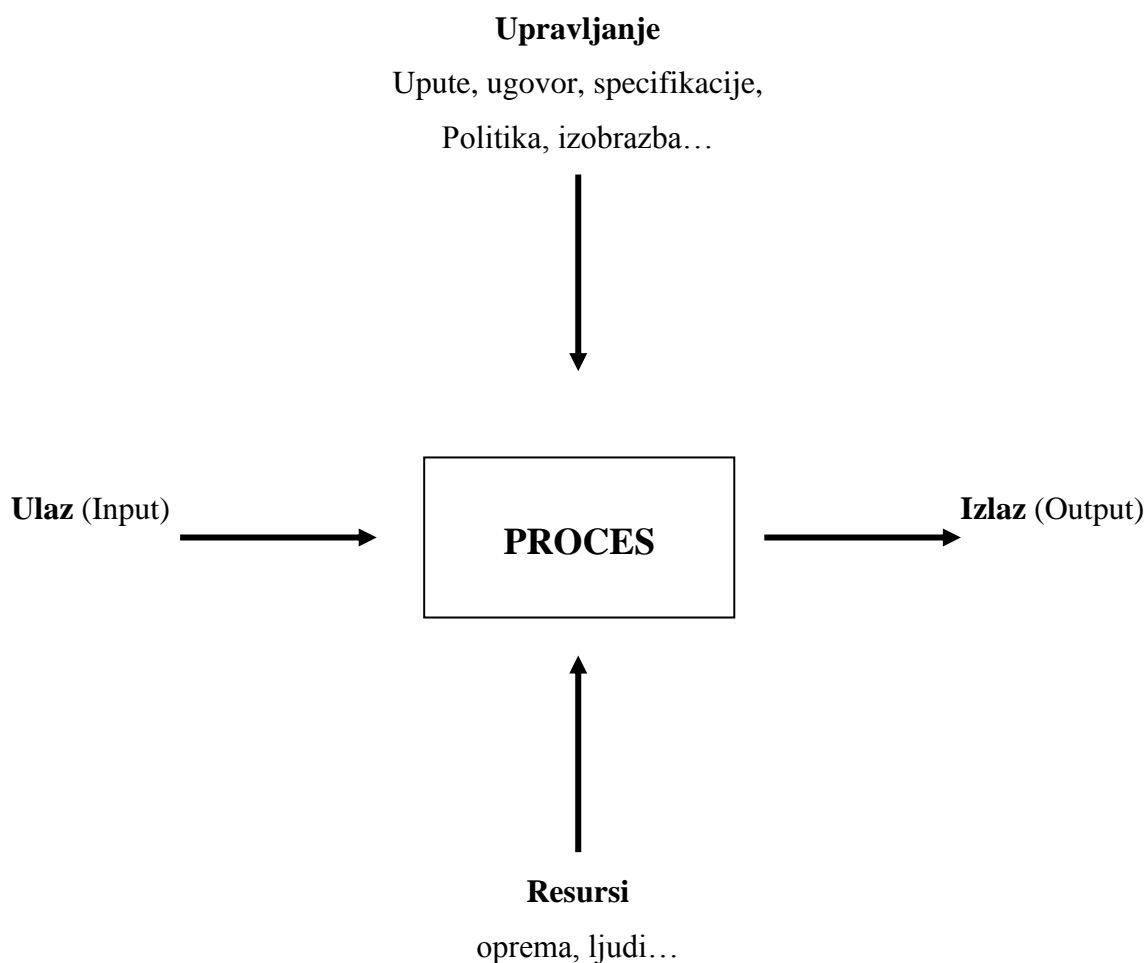
¹⁹ Ibid.

2.1.3. Pokazatelji kvalitete procesa

Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logičkih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti.²⁰

Shematski prikaz jednog procesa dan je na slici 2.

Slika 2. Shematski prikaz procesa



Izvor: Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 20.

Sve organizacije imaju poslovne procese, ovisno o veličini ili vrsti poslovanja. Prema definiciji norme ISO 9000 Proces je skup uzajamno povezanih ili međusobno djelujućih radnja koje ulaze pretvaraju u izlaze. Procesni pristup je pristup kada se radnjama i povezanim

²⁰ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 117.

resursima upravlja kao procesom. Pod procesnim pristupom podrazumijeva se shvaćanje vlastitog poslovanja organizacije kroz poslovne procese, te upravljanje dinamikom poslovanja. Svi procesi moraju biti prepoznati i označeni. U organizaciji se mora znati tko je odgovoran za svaki proces. Organizacije moraju stvoriti organizacijsku strukturu koja omogućava upravljanje svim procesima.²¹

Prema *Gaži-Pavelić* kvalitetu procesa određuje:

- Osiguravanje određenih resursa
- Definiranje ključnih parametara na najvišoj razini i po koracima
- Obuka zaposlenih za funkcioniranje procesa
- Pribavljanje novih znanja (potrebnih u procesu)
- Mjerenje parametara i provjera procesa
- Analize, preispitivanja i poboljšanja procesa i
- Mjerenja zadovoljstva kupaca.²²

2.1.4. Pokazatelji kvalitete organizacije

Kvaliteta organizacije može se izraziti kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. Kvantitativni pokazatelji najčešće su pokazatelji uspješnosti poslovanja te organizacije.²³

Glavni pokazatelji kvalitete organizacije (poduzeća) su:

- kvaliteta vođenja i upravljanja, tj. kvaliteta menadžmenta
- kvaliteta stručnjaka (uključujući eksperte) i zaposlenika
- postignuta razina upravljanja znanjem
- kvaliteta proizvoda i/ili usluga i
- postojanje nekog certifikata i/ili nagrade kvalitete²⁴

Danas je u svijetu prisutan trend da korisnik postavlja visoke zahtjeve u pogledu kvalitete. Taj trend prate rastuće spoznaje da je nužno neprestano poboljšavati kvalitetu ukoliko se želi

²¹ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/497-procesni-pristup>

²² Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 20.

²³ Ibid., str. 23.

²⁴ Ibid.

opstati i održati dobre performanse privređivanja, pri čemu je kvaliteta organizacije temeljni faktor koji određuje kvalitetu proizvoda i usluga (ISO 9000).²⁵

2.2. Modeli upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom jednako je važno za sudionike procesa proizvodnje ili pružanja usluga, kao i za korisnike (kupce) tih istih proizvoda ili usluga. Za²⁶ uspješno upravljanje kvalitetom poduzeću stoje na raspolaganju različiti sustavi, modeli, metode, tehnike i/ili alati. Svi oni imaju ulogu olakšati proces upravljanja kvalitetom te osigurati zadovoljnijeg korisnika proizvoda ili usluge.

Danas tvrtke svoje poslovne rezultate mjere pomoću najzahtjevnijih međunarodnih standarda i sve svoje napore usredotočuju na kupce.

Sustav upravljanja kvalitetom može se temeljiti na nekoliko različitih modela, tj. pristupa. Svaka tvrtka odabire model koji najviše odgovara njezinom ustroju, poziciji na tržištu, vrsti proizvoda koje proizvodi ili usluga koje pruža, te postavljenim poslovnim ciljevima. Važno je uzeti u obzir rasprostranjenost modela u branši, regiji ili svijetu, te radi li se o modelu koji imaju tvrtkini ključni kupci ili dobavljači.²⁷

Nadalje ćemo objasniti neke od najpoznatijih i najkorištenijih modela upravljanja kvalitetom, kao što su: TQM, Six Sigma i ISO 9000. Pored ovih modela koriste se sve češće i ostali modeli upravljanja kvalitetom: Kaizen, 5S, Vitka proizvodnja, te metoda 20 ključeva.

2.2.1. TQM

TQM je engleska skraćenica od „Total Quality Management“ i znači „Potpuno (ili cjelovito) upravljanje kvalitetom“.²⁸ TQM - Total Quality Management (Potpuno upravljanje kvalitetom) je upravljanje kvalitetom koje podrazumijeva orijentaciju prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti očekivanja kupaca. Potpuno upravljanje kvalitetom je upravljanje koje zahtijeva sudjelovanje svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama.

²⁵Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 23.

²⁶Ibid., str. 107.

²⁷ Izvor: http://www.bizimpact.hr/download/documents/read/upravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95

²⁸ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 196.

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) ima zadatak unaprijediti kvalitetu iznad očekivanja kupaca i stalno težiti ka poboljšanju.²⁹

Filozofija Potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) je u tome da je kvaliteta na prvom mjestu. Kvaliteta je najvažniji dio svake organizacije. Kvaliteta štedi novac.³⁰

Tablica br. 3. Karakteristike organizacija temeljenih na TQM-u i tradicionalnih organizacija

<i>TQM organizacija</i>	<i>Tradicionalna organizacija</i>
• vođene interesom potrošača	• vođena organizacijom
• potpuna usluga potrošačima	• usluga potrošačima je manja od 100%
• dugoročna posvećenost	• profitabilnost na kratki rok
• kontinuirana unapređenja	• visoki troškovi proizvodnje i škart
• eliminacija škarta	• visok otpad i dorada
• visoka kvaliteta i niski troškovi	• niska kvaliteta i visoki troškovi
• kvaliteta kod izvora(praćenje kvalitete)	• završna provjera kvalitete
• vođenje ljudi i mjerenje varijacija	• rangiranje ljudi i mjerenje rezultata
• međufunkcijski timovi	• odvojeni odjeli
• visoka participacija zaposlenih	• hijerarhija odozgo prema dolje
• komunikacija na više razina	• formalni putovi komunikacije od vrha prema dolje

Izvor: Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str.

124.

Elementi TQM-a

Uspjeh implementacije TQM-a u nekoj kompaniji uvjetovan je postojanjem osam osnovnih elemenata: etike, integriteta, povjerenja, obuke, timskog rada, liderstva, prepoznatljivosti i komunikacije. Prema svojoj funkciji, navedeni elementi mogu se kategorizirati u četiri skupine:³¹

1. Osnovni (*basic*): etika, integritet, povjerenje

²⁹ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>

³⁰ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>

³¹ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 117.

2. Građevni (*building bricks*): obuka, timski rad, liderstvo
3. Vezivni (*binding mortar*): komunikacija
4. Vrhovni (*roof*): prepoznatljivost.

Načela TQM-a

Definiranje načela upravljanja kvalitetom logična su posljedica globalne konkurencije i globalnog djelovanja sve većeg broja poduzeća. Ona pomažu da poduzeća usmjerena na kvalitetu neprestano usavršavaju svoje rezultate, prateći kupce, ali i ostale zainteresirane.³²

Radi se o osam načela, koja su navedena i pojašnjena u nastavku:

1. Organizacija okrenuta kupcu

Prvi princip je u tome da organizacije moraju biti svjesne kako zavise od svojih kupaca. Organizacije moraju ispunjavati zahtjeve kupaca i nuditi svojim kupcima i više od njihovih očekivanja.

2. Vodstvo uprave

Za svaku organizaciju važno je dobro vodstvo jer predstavnici uprave na vodećim pozicijama uspostavljaju jedinstvo ciljeva organizacije. Oni stvaraju uvjete rada u kojima osoblje može na najbolji način sudjelovati u ostvarivanju ciljeva organizacije.

3. Uključenost svih zaposlenih

Organizacije koje žele biti uspješne moraju uključiti cjelokupno osoblje u rad organizacije jer će se tada iskoristiti njihove mogućnosti. Takvo osoblje će biti motiviranije za sudjelovanje u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

4. Procesni pristup

Ciljevi organizacije se najbolje ostvaruju kroz procesni pristup.

5. Sustavni pristup menadžmentu

Predstavnici uprave na vodećim pozicijama koji upravljaju sustavom međusobno povezanih procesa doprinose efikasnosti organizacije u ostvarivanju svojih ciljeva.

6. Kontinuirano poboljšavanje

³² Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 81.

Organizacije koje provode kontinuirana poboljšavanja, što znači iz godine u godinu, uspješnije zadovoljavaju zahtjeve svojih kupaca. Cilj svake organizacije mora biti kontinuirano poboljšavanje.

7. Odlučivanje na osnovu činjenica

Predstavnici uprave na vodećim pozicijama trebaju donositi zaključke i odluke na osnovi činjenica odnosno pomoću analize prikupljenih podataka.

8. Odnos s dobavljačima

Organizacije trebaju njegovati obostrano koristan i uvažavajući odnos sa svojim dobavljačima jer se na taj način povećava uspješnije poslovanje na obostrano zadovoljstvo.³³

2.2.2. Šest Sigma

Šest Sigma ili Six Sigma je poslovna strategija upravljanja, metodologija, program ili koncept, izvorno razvijena u *Motoroli*, a danas široko rasprostranjena u mnogim sektorima industrije. Sigma je riječ, statistički pojam, kojim se određuje odstupanje zadanog procesa od savršenog rezultata, a koncept Šest Sigma predstavlja sustavni pristup unapređenju procesa kroz prepoznavanje, mjerenje i analizu problema u procesima.³⁴

Cilj Šest Sigma sustava je povećanje produktivnosti i kvalitete proizvoda i usluga te neprestano poboljšavanje. Korijeni potječu iz proizvodnje, a upravljanje kvalitetom u proizvodnji temelji se na statističkoj kontroli procesa. Šest Sigma sustav za upravljanje kvalitetom usmjeren je prema kupcu, upravlja se prema podacima i činjenicama, teži se savršenstvu. Kod Šest Sigma važno je jasno koncentriranje na ostvarivanje mjerljivih i kvantitativno precizno određenih pozitivnih financijskih učinaka. Svaka odluka koju donese uprava organizacije mora se temeljiti na informacijama koje je moguće provjeriti i verificirati, a ne na pretpostavkama.³⁵

Šest Sigma je discipliniran pristup kontinuiranom poboljšanju tako da se kontinuirano povećava zadovoljstvo korisnika i stečena zarada, a da se pritom smanjuje neispravnost proizvoda pa stoga i troškovi održavanja. Takvim pristupom procesima razvoja postiže se

³³ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1535-principi-tqm-a>

³⁴ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 131.

³⁵ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/476-6-sigma-sustav-za-upravljanje-kvalitetom>

bolja kontrola i praćenje razvoja, a osnovna predanost je otkrivanje rizika još u ranim fazama u kojima je moguće poduzeti akcije potrebne za dostizanje postavljenih ciljeva. Šest Sigma je rezultatski orijentiran i strukturiran način rada na poboljšanjima, s jasnom raspodjelom odgovornosti, a s ciljem postizanja značajnih rezultata i jasnom usmjerenošću na:³⁶

- kupca (unutarnjeg, vanjskog)
- rješavanje dosad nerješivih ili neprepoznatih problema
- reduciranje i eliminaciju varijacija procesa kao i na poboljšanje njegove sposobnosti
- projektni pristup i primjenu DMAIC procesa (metoda za rješavanje problema)
- široku primjenu statističkih i alata kvalitete
- jasno definiranje uloga i infrastrukture

2.2.3. ISO 9000

ISO norme su rezultat potrebe tržišta. Donose se međunarodnim konsenzusom brojnih stručnjaka iz industrije, te tehničkih i poslovnih područja, koji su izrazili potrebu za sličnom normom. Mogu biti i rezultat udruženih napora stručnjaka iz nadležnih državnih institucija, znanstvenih institucija, udruženja potrošača i drugih organizacija, koji posjeduju relevantna znanja i koja su neposredno zainteresirani za te norme.³⁷

ISO 9000 je prvi međunarodno prihvaćen standard kvalitete kojim se uspjelo definirati osnovne značajke procesa, neovisno o vrsti djelatnosti organizacije (proizvodne ili uslužne), te je postao neizostavna referenca svake diskusije o kvaliteti.³⁸

³⁶ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 131.

³⁷ Ibid., str. 153.

³⁸ Ibid., str. 155.

3. NAGRADE ZA KVALITETU

Tijekom kasnih 70-ih i ranih 80-ih do izražaja dolazi strateška važnost kvalitete stoga mnoge zemlje pokreću programe za priznavanje napora spram kvalitete i izvrsnosti. Te inicijative slijede raniji primjer Japana koji je već 1951. godine, uvođenjem Demingove nagrade, počeo odavati priznanja praksama kvalitete. Struktura i kriteriji programa nagrađivanja podignu su kvalitetu na stratešku razinu što je rezultiralo određenim konceptima poslovne izvrsnosti koje danas susrećemo. Organizacije koje su željele primijeniti strategiju izvrsnosti ubrzo su shvatile kako programi nagrađivanja ne predstavljaju tek sredstvo odavanja priznanja, već nude najbolje modele za implementaciju strategija izvrsnosti, samo-procenu vlastitih performansi, *benchmarking* i u konačnici, unapređenje performansi.³⁹

Nagrade za kvalitetu nastale su kao poticaj unapređivanja upravljanja kvalitetom i poboljšanja rezultata poslovanja kao posljedice upravljanja kvalitetom.⁴⁰

Organizacije, kako iz javnog tako i iz privatnog sektora, kontinuirano koriste kriterije nagrada za kvalitetu, kao što su japanska Demingova nagrada, američka Malcolm Baldrige National Quality Award te europska European Foundation for Quality Management's Excellence Award, kako bi izvršile samo-procenu te izmjerile vlastite potencijale i napredak u poboljšanju. Svaki od nagradnih kriterija nudi okvir standardiziranih stavki spram kojih organizacije mogu mjeriti svoje performanse. Standardiziranost omogućuje usporedbu organizacija i identifikaciju najboljih u klasi. Osvojiti neku od ovih nagrada prestižan je događaj, no sudionici kao najkorisniji aspekt često navode sam proces ocjenjivanja.⁴¹

Svake godine sve više zemalja uvodi nagradu za kvalitetu i sve više tvrtki sudjeluje u natjecajima. Hrvatska još uvijek nema vlastitu nagradu za kvalitetu.⁴²

³⁹ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 430.

⁴⁰ Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 37.

⁴¹ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 431.

⁴² Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 37.

3.1. Japanska nagrada za kvalitetu

Edward William Deming (1900.-1993.) je američki znanstvenik koji je postavio temelje moderne teorije kvalitete i, što treba posebno istaknuti, značajno pomogao razvoju prakse kvalitete u čitavom svijetu, prvenstveno u Japanu.⁴³ Tijekom svog cjeloživotnog znanstvenog rada Deming nije skrivao da se njegova filozofija, teorija i praksa kvalitete temelji na nasljeđu Frederick Taylor-a, kojeg su nazivali „otac znanstvenog menadžmenta“. Deming je zastupao stav da najvažniju ulogu, a time i najveću odgovornost, u organizacijama imaju menadžeri. Poboljšanje kvalitete ogleda se u sposobnosti da menadžeri upravljaju sustavima i procesima. Ustanovio je da su menadžeri i njihovi propusti gotovo isključivi uzročnici problema vezanih za kvalitetu. Deming ističe važnost kontinuiranog unapređenja.⁴⁴ Osnovne⁴⁵ postavke rada Fredericka Taylora mogu se najkraće izraziti u sljedećim tezama koje je dobro poznao Edward Deming:

1. *Pri upravljanju i donošenju odluka koristi najbolje do čega možeš doći.* (Danas se to zove *Benchmarking*.)
2. *Analiziraj radne operacije do u detalje.* (Danas se to zove *Process Re-design* i temelj je za normiranje rada i preduvjet uvođenja rada na traci.)
3. *Oslobađaj se svega što smeta radu.* (Danas se to zove *Continous improvement* (neprekidno poboljšanje) ili, u Japanu, *Kaizen*.)

Demingova nagrada prva je i vrlo cijenjena nacionalna nagrada za kvalitetu, ustanovljena u Japanu 1951. godine od strane društva JUSE (Japansko društvo znanstvenika i inženjera). Deming je, na poziv JUSE-a, 1950. godine održao u Japanu seriju predavanja o kontroli kvalitete. Posebno su bili zapaženi „Osmodnevní tečaj za kontrolu kvalitete“ i „Jednodnevni tečaj kontrole kvalitete za vrhovnu upravu“. Polaznici su bili toliko impresionirani da je tadašnji direktor JUSE-a, Kenichi Koyonagi, predložio da se osnuje Demingova nagrada za kvalitetu. Sam Deming je na početku pomogao odboru za nagrađivanje time što je poklonio sva prava na osmodnevna „Dr. Demingova predavanja iz kvalitete“ i na prijevod knjige „Neke teorije uzrokovanja“. Značaj nagrade je vrlo brzo rastao, i nakon što je Demingova nagrada postala temeljni poticaj rastu japanske ekonomije i pitanje časti za najkvalitetnije

⁴³ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 60.

⁴⁴ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1675-william-edwards-deming>

⁴⁵ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 63.

pojedince i organizacije, njena je budućnost bila u potpunosti osigurana. Danas JUSE uspješno vodi sve aktivnosti povezane s Demingovom nagradom.⁴⁶

Demingova⁴⁷ nagrada dodjeljuje se u tri kategorije:

1. Demingova nagrada za pojedince (*The Deming Prize for Individuals*) – dodjeljuje se pojedincima ili grupama koje su značajno pridonijele proučavanju TQM-a ili statističkim metodama korištenim u TQM-u te onim koji su dali značajan doprinos razumijevanju i širenju TQM koncepta.
2. Demingova nagrada za aplikaciju (*The Deming Application Prize*) – dodjeljuje se organizacijama ili pojedinim divizijama organizacija, koje samostalno upravljaju svojim poslovanjem, a koje su postigle osobite rezultate u unapređivanju performansi kroz primjenu (aplikaciju) TQM sustava u tekućoj godini. Kada se kaže Demingova nagrada, onmda se uobičajeno misli na Demingovu nagradu za aplikaciju. Ova nagrada je jedina dostupna organizacijama izvan Japana.
3. Nagrada za kontrolu kvalitete u operativnim poslovnim jedinicama (*The Quality Control Award for Operations Business Units*) – dodjeljuje se operativnim poslovnim jedinicama unutar organizacije koje s postigle značajne reezultate u unapređivanju performansi kroz primjenu kontrole/menadžmenta kvalitete u svrhu postizanja TQM-a u dotičnoj godini.

Oni koji se prijave za Demingovu nagradu imaju osjećaj istinskog uspjeha na osnovu mjerljivog iskustva i principa menadžmenta kojim su postignu sam poslovni uspjeh. Osvajanje nagrade može pružiti odličnu priliku da se nauče korisne metodologije kvalitete.

Jedna od ključnih razlika između Demingove i ostalih nagrada za kvalitetu je sam proces dodjeljivanja nagrade koji je više iskustvo nego proces.

3.1.1. Demingova nagrada za aplikaciju

S obzirom na to da je Deming Application Prize jedina dostupna zemljama izvan Japana te se dodjeljuje najboljim organizacijama u cijelome svijetu za vrhunska postignuća u području

⁴⁶ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 204.

⁴⁷ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 432.

kvalitete i unapređivanja sustava TQM-a, kada se spominje Demingova nagrada uvijek se prije svega misli na nagradu za primjenu TQM-a u organizaciji.⁴⁸

Od samog svog početka Demingova je nagrada za kvalitetu, predstavljala vrlo značajan i učinkovit impuls za cjelokupnu japansku industriju i znanost. Iznad svega, pojavila se vrlo jasna shema ujednačenog sustava upravljanja kvalitetom prije nego što su mnogi shvatili o čemu se radi. Može se slobodno reći da je Japan pojavom Demingove nagrade zakoračio u područje TQM-a i njegove osnovne principe najmanje trideset godina prije ostalog dijela svijeta.⁴⁹

Demingova nagrada za primjenu TQM-a prvotno je ustanovljena kako bi se osiguralo da se unapređivanje performansi postigne kroz uspješnu primjenu aktivnosti kontrole kvalitete diljem kompanije.⁵⁰

Za Demingovu nagradu za aplikaciju TQM-a u organizaciji mogu se prijaviti sve one kompanije koje samostalno upravljaju svojim poslovanjem, neovisno kojom se djelatnošću bave, neovisno jesu li u privatnom ili javnom, domaćem ili stranom vlasništvu, te neovisno o svojoj veličini. Uvjeti⁵¹ koje organizacije moraju ispuniti da bi se prijavile za ovu nagradu su sljedeći:

- Da samostalno upravljaju svojim poslovanjem te da posjeduju odgovornost i autoritet nad radnom snagom, materijalima i financijama.
- Da posjeduju odgovornost i autoritet za provođenje integriranog sustava osiguranja kvalitete.
- Da posjeduju odgovornost i autoritet nad profitima i budućim razvojem poslovanja.

Kompanije koje se namjeravaju prijaviti za Demingovu nagradu moraju, ne kasnije od jedne godine prije godine u kojoj se prijavljuju, proći TQM dijagnozu koju provodi Odbor za Demingovu nagradu. Cilj TQM dijagnoze jest pridonijeti daljnjem razvoju i promociji TQM-a u organizaciji koja se prijavljuje za nagradu. U procesu prijave uz spomenutu dijagnozu,

⁴⁸ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 432.

⁴⁹ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 208.

⁵⁰ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 432.

⁵¹ Ibid., str. 433.

organizacije moraju pridonijeti dokument pod nazivom „Opis TQM aktivnosti“ te proći ispitivanje dokumenta.⁵²

Kompanije koje osvoje nagradu imaju sljedeće tri zadaće:⁵³

- Prezentirati svoje TQM aktivnosti na završnom skupu dobitnika.
- Aktivno izvještavati o TQM know-how kojeg su stekle tijekom procesa i nadmetanja za nagradu u svrhu *benchmarkinga*.
- Prihvatiti ponovni pregled na licu mjesta tri godine nakon osvajanja nagrade.

Sve organizacije koje su htjele osvojiti ovo prestižno priznanje morale su se ne samo upoznati s osnovnim kriterijima nagrade već su ih morale i uspješno primijeniti u vlastitoj kući. Javnost nagrade podrazumijeva pružanje očiglednog primjera kako izgleda uspješna tvrtka i na što se mora obratiti posebna pažnja. Na taj način je uštedeno mnogo vremena koje bi bilo potrošeno na traženje i primjenu metoda u sustavima upravljanja kvalitetom u svakom pojedinačnom slučaju.⁵⁴

Osnovni kriteriji za dobivanje Demingove nagrade za aplikaciju

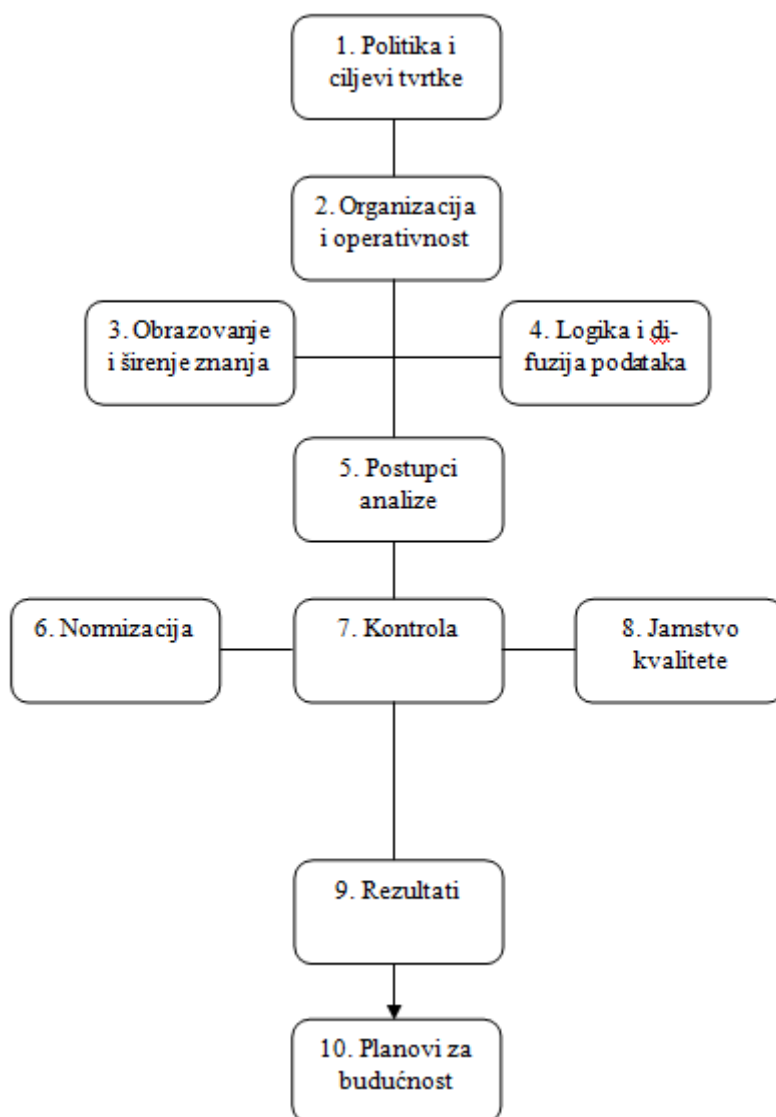
Demingova nagrada za aplikaciju uključuje deset kriterija podijeljenih u dvije grupe, sposobnosti i rezultati, što se vidi na slici 3.

⁵² Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 434.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid., str. 440.

Slika 3. Osnovni kriteriji za dobivanje Demingove nagrade za aplikaciju



Izvor: Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 207.

14 Demingovih točaka

Deming je propisao principe upravljanja koji se odnose na sve organizacije. Cilj propisanih principa je da uprava i radnici promjene odnos prema radu. Organizacije koje žele poboljšati kvalitetu svojih usluga i osigurati napredak moraju se pridržavati ovih 14 principa:⁵⁵

⁵⁵ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1675-william-edwards-deming>

1. Konstanta svrhe poslovanja i neprekidno poboljšavanje proizvoda i usluga da bi bili konkurentni i osigurali buduće poslove.
2. Usvajanje nove filozofije kako bi prihvatili izazove tržišta i bili spremni na promjene.
3. Ukidanje ovisnosti o masovnoj inspekciji i postavljanje kvalitete na prvo mjesto, umjesto inspekciju proizvoda treba koristiti inspekciju procesa.
4. Cijena nije jedini element, ukinuti praksu dodjeljivanja poslova isključivo na temelju cijena. Organizacija mora smanjivati ukupne troškove.
5. Kontinuirano unapređenje proizvodnje i usluga kako bi povećali kvalitetu.
6. Izobrazba za sve zaposlene u organizaciji. Menadžer mora biti trener i učitelj.
7. Institucionaliziranje vodstva, svrha vođenja je pomoć zaposlenicima da bolje rade svoj posao.
8. Odstraniti strah kako bi svi mogli bolje obavljati posao.
9. Uklanjanje prepreka između odjela, svi zaposlenici moraju raditi kao tim bez obzira na vrstu posla.
10. Ukidanje programa koji traže nepogrešivost, izbacite nametnute kvote, izbacite menadžment brojki. Proizvoljni ciljevi mogu preći granice realne ostvarivosti i postići kontra efekt.
11. Uklanjanje prepreka rada na satnicu, prestanak robovanja kvotama.
12. Uklanjanje prepreka koje zaposlenike sprečavaju da se ponose svojim radom. Ukinuti godišnja ocjenjivanja radnika.
13. Poticati obrazovanje i osobno usavršavanje zaposlenika.
14. Omogućiti sudjelovanje svim zaposlenicima organizacije da rade na napretku jer je to svačiji posao. Pokrenuti sve zaposlene da se ostvari transformacija.

Demingov krug

Demingov krug (PDCA) je proces kao aktivnost ili skup aktivnosti koja upotrebljava resurse kako bi ulazne veličine pretvorila u izlazne. Svaka tvrtka ili organizacija ima određen broj više ili manje povezanih procesa čije je odvijanje, u konačnici, od važnosti za kvalitetu proizvoda. Pri tome je vrlo često rezultat jednog procesa izravni ulaz u sljedeći proces pa je sustavno utvrđivanje procesa, a pogotovo njihovog uzajamnog djelovanja te upravljanje njima, osnovni cilj procesnog pristupa. Načelo koje je direktno vezano i koje se temelji na procesnom pristupu upravljanja organizacijom je načelo neprekidnog poboljšavanja, a ono je bazirano na činjenici da je stalno poboljšavanje sveukupnih radnih sposobnosti organizacije

krajnji cilj svake organizacije sa uspostavljenim sustavom upravljanja kvalitetom. Sama metodologija neprekidnog poboljšavanja temelji se na Walter Andrew Shewhart principu kojeg je William Edwards Deming učinio poznatijim pod nazivom Demingov krug (PDCA krug). Metodologija se temelji na prethodno primijenjenom procesnom pristupu i činjenici da se s identificiranim poslovnim procesima poduzimaju sljedeće radnje:⁵⁶

P (eng.plan) – planiranje i uspostavljanje ciljeva i procesa nužnih za ostvarivanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupca i politikom organizacije

D (eng.do) – primjena tih procesa

C (eng.check) – nadziranje i mjerenje procesa i proizvoda s obzirom na postavljenu politiku, ciljeve i zahtjeve

A (eng.act) – poduzimanje radnji za daljnje poboljšavanje procesa

Demingova četiri elementa kvalitete

U svom zreлом razdoblju rada Deming je izdvojio četiri parametra, koji su, po njemu, temelj na kojima se mora zasnivati kompletna filozofija, teorija i praksa moderne kvalitete: sustavi, statistika, poznavanje varijacija i psihologija.⁵⁷

1. Razumijevanje sustava: uprava organizacije mora razumijevati relacije između funkcija i aktivnosti. Međutim, to nikako nije dovoljno – struktura sustava tvrtke, njegove komponente i međuveze moraju biti jednako jasne i prihvatljive i za sve ostale subjekte: zaposlene, kupce i korisnike, vlasnike, partnere i dobavljače. Ako se to ne poštuje, stvaraju se brojne mogućnosti za nesporazume, konflikte i greške.

2. Poznavanje statističke teorije: poznavanje moderne statistike, svih njenih odgovarajućih tehnika i alata neophodno je za istraživanje i utvrđivanje zakonitosti u razvoju i stvaranju proizvoda i usluga. Statistika se mora primjenjivati u obliku regulacijskih karata, statističkog upravljanja procesima, kao faktorska i korelacijska analiza itd. i pri tome uprava mora preuzeti odgovornost da svi razumiju o čemu se radi i što tvrtka time dobiva.

3. Znanja o varijacijama: ne postoje stvari ili događanja u univerzumu koje se daju ponoviti ili koje su identične. Bogatstvo oblika, načina pokazivanja i postojanja – ukratko, bogatstvo varijacija, je ono što nikada ne nestaje i nikada ne presušuje. Bilo koja znanost, pa tako i

⁵⁶ Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1675-william-edwards-deming>

⁵⁷ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 74.

znanost o kvaliteti nezamisliva je bez poznavanja zakonitosti koje se odnose na varijacije problema ili područja koje se obrađuje.

4. Primijenjena psihologija: ljudski odnosi, motiviranost, konflikti, ponašanje – sve su to elementi jednog složenog mozaika koji se moraju poznavati ako se želi uspješno voditi organizaciju. Ukratko, psihologija se mora sve bolje razumijevati i primjenjivati ako se želi uspjeh u realizaciji kvalitete. I ovdje se, kao i u svim drugim slučajevima, težište stavlja na upravu organizacije.⁵⁸

3.2. Američka nagrada za kvalitetu

Nakon japanskog prodora na američko tržište krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina održana je 1982. godine konferencija o neophodnosti povećanja američke produktivnosti (uz prisustvo i pokroviteljstvo tadašnjeg predsjednika Reagana). Tada je Američki centar za produktivnost bio zadužen za traženje optimalnog rješenja (odgovor na japanski izazov). Jedan od osnovnih zaključaka Centra je bio da se što prije uvede američka nagrada za kvalitetu prema uzoru na Demingovu nagradu.⁵⁹ Stoga je Američki Kongres 1987. godine ustanovio Nacionalnu nagradu za kvalitetu Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award), kako bi se unapređivalo praksu boljeg upravljanja kvalitetom i poboljšavanja rezultata kvalitete američke industrije.⁶⁰

MBNQA okvir je vjerojatno najpoznatiji model izvrsnosti te najšire rasprostranjeniji okvir izvrsnosti za samo-procenu. Nagrada je dobila ime po Malcolm Baldrigeu, koji je bio pobornik menadžmenta kvalitete kao glavnog pokretača prosperiteta i dugoročne gospodarske snage SAD-a.⁶¹ Bio je poznat kao čovjek kojemu je uspjelo smanjiti ogromni američki državni proračun za više od 30% a saveznu administraciju čak za 25%. Jedan od razloga što je nagrada dobila ime po njemu bilo je njegovo izuzetno zalaganje u pripremama za stvaranje odgovarajućeg modela i kriterija buduće nagrade. Nagrada nije usmjerena na neki specifični proizvod ili uslugu. Osnovni cilj bila je promocija vrhunskih sustava kvalitete i poslovne

⁵⁸ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 74,75.

⁵⁹ Ibid., str. 210.

⁶⁰ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 441.

⁶¹ Ibid.

izvrsnosti. Od 1988. godine pa sve do 1999. godine nagrada je godišnje dodjeljivana u tri kategorije: proizvodnja, usluge i mala privreda.⁶² Od 1999. godine dodjeljuje se za još dva dodatna područja: edukaciju i školstvo.

Svrha ove nagrade je dvostruka:⁶³

1. Promovirati svijest o poslovnoj izvrsnosti kao sve važnijem elementu konkurentnosti.
2. Promovirati dijeljenje informacija o uspješno provedenim strategijama i koristima koje su proizašle iz tih strategija.

Nagrada se dodjeljuje poslovnom sektoru (proizvodnim organizacijama, uslužnim organizacijama, malim poduzećima), obrazovnim institucijama i zdravstvenim institucijama. Svaka profitna organizacija sa sjedištem u SAD-u može se prijaviti za nagradu, uključujući i američke podružnice u stranim zemljama. Da bi sudjelovali u procesu nagrađivanja, organizacije moraju podnijeti prijavu koja uključuje sve elemente propisane Baldrige kriterijima. Nagrade tradicionalno dodjeljuje predsjednik SAD-a, a dobitnici nagrada mogu objaviti i oglašavati svoje nagrade i od njih se očekuje da podijele svoje uspješne pristupe i rezultate s ostalim organizacijama.⁶⁴

Postupak dodjele nagrade:⁶⁵

- organizacija se prijavljuje
- odbor provjerava prijave
- ocjenitelji odlaze u organizacije
- izrađuje se analiza organizacije
- dostavljaju se preporuke za poboljšanja
- na kraju se izaberu pobjednici

Osnovni kriteriji za dobivanje Malcolm Baldrige National Quality Award

MBNQA kriteriji osnova su za donošenje nagrada i davanje povratnih informacija natjecateljima. Kriteriji su se mijenjali tijekom vremena i imaju trostruku ulogu:⁶⁶

⁶²Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 211.

⁶³Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 442.

⁶⁴Ibid., str. 442.

⁶⁵Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1913-malcolm-baldrige-national-quality-award>

1. Pomoći unapređivanju organizacijskih performansi, sposobnosti i rezultata.
2. Pojednostavniti komunikaciju i dijeljenje informacija između organizacija svih vrsta.
3. Služiti kao alat za razumijevanje i upravljanje performansama, te za planiranje i iskorištavanje prilika za učenje.

Kriteriji su dizajnirani tako da pomognu organizacijama u primjeni integriranog pristupa za upravljanje organizacijskim performansama što rezultira većom vrijednošću za kupce, doprinosi uspjehu na tržištu, unapređuje sveukupnu organizacijsku operativnu djelotvornost i sposobnost te omogućuje organizacijsko i osobno učenje.⁶⁷

Baldrige kriteriji objavljuju se u tri varijante:⁶⁸

1. Kriteriji za poslovnu izvrsnost – primjenjivi u proizvodnim, uslužnim i malim organizacijama.
2. Kriteriji za poslovnu izvrsnost u obrazovanju – primjenjivi u obrazovnim organizacijama
3. Kriteriji za poslovnu izvrsnost u zdravstvu – primjenjivi u zdravstvenim organizacijama.

MBNQA kriteriji koji se primjenjuju u poslovanju, obrazovanju i zdravstvu se na osnovnim vrijednostima i konceptima i podijeljeni su u sedam kategorija kojima prethodi predgovor. Svaka kategorija dalje je podijeljena u nekoliko potkategorija i za svaku stavku razmatranja postoji popis područja koje je potrebno istražiti. Sveukupno ima 18 stavki i 32 područja. Sve kategorije zajedno nose 1000 bodova odnosno 100%.⁶⁹

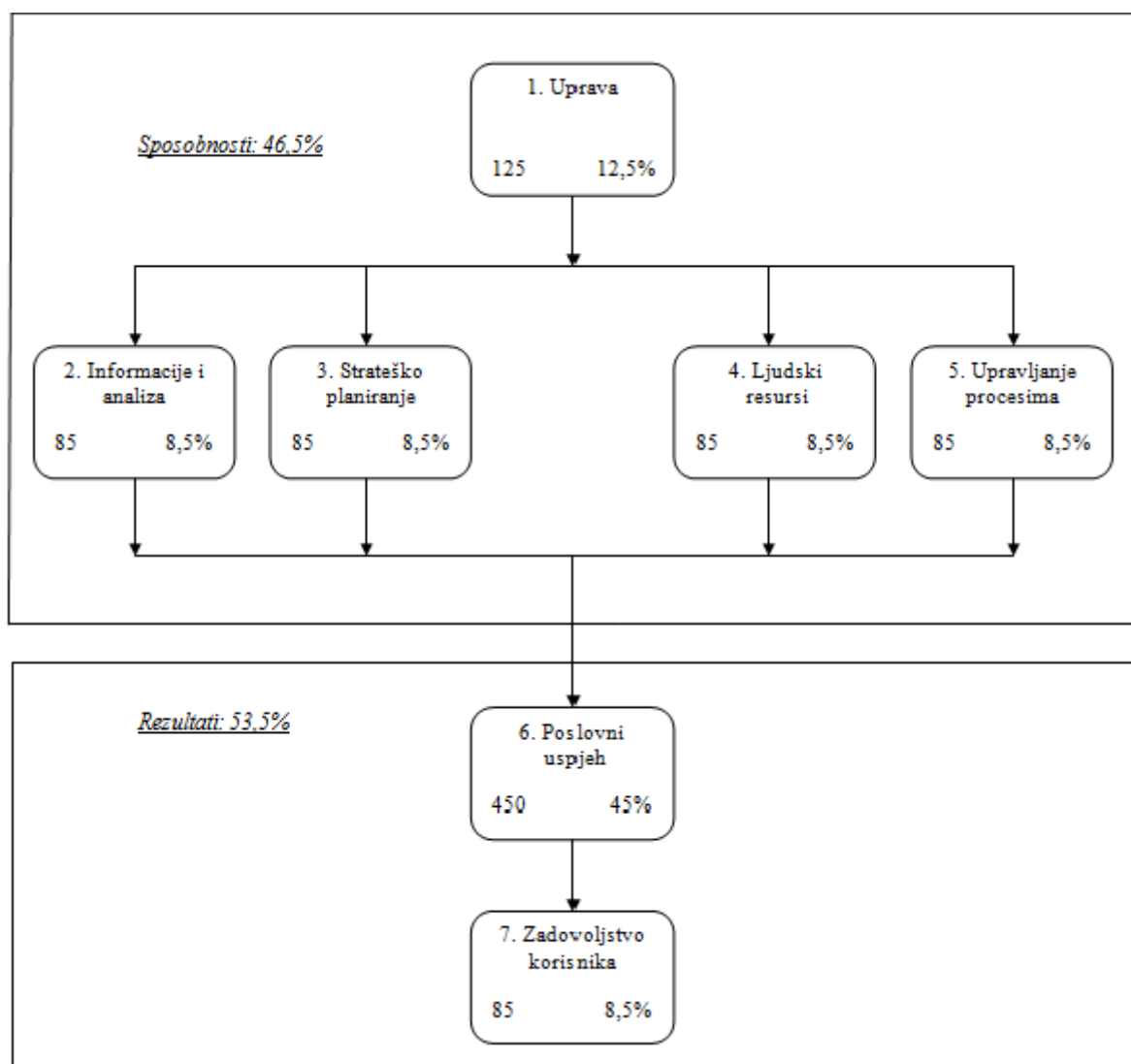
⁶⁶ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 442.

⁶⁷ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 443.

⁶⁸Ibid.

⁶⁹Ibid., str. 445.

Slika 4. Osnovni kriteriji za dobivanje MBNQA



Izvor: Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 215.

Značaj Nacionalne nagrade za kvalitetu Malcolm Baldrige

Američka nacionalna nagrada za kvalitetu (MBNQA) imala je i ima isti učinak na američku privredu kao i Demingova nagrada za kvalitetu na japansku. Stvorena je masovna i opća kultura kvalitete kod tvrtki i pojedinaca te se pojavila sveopća i široka društvena svijest i

javna potreba za kvalitetom. Dodatni učinci postignuti su velikom pomoći američke vlade i masovnošću akcije.⁷⁰

Nagrada MBNQA je već u prvim godinama svog postojanja u potpunosti dostigla iste ciljeve kao i Demingova nagrada.⁷¹

- Dan je vrlo jasan američki model TQM-a svim zainteresiranim stranama
- Postignuta je, kod vrhovnih uprava svih vrsta organizacija širom SAD-a, potpuna opredijeljenost za kvalitetu i sustave kvalitete
- Stvorena je masovna i opća kultura kvalitete kod tvrtki i pojedinaca
- Pojavila se sveopća i široka društvena svijest i javna potreba za kvalitetom.

Elementarna razlika između Demingove i MBNQA nagrade je, prije svega, u tome što se Demingova nagrada razvijala relativno polako (na samom početku i Deming je osobno neko vrijeme bio glavni sponzor), dok je MBNQA nagrada od prvog trenutka imala apsolutnu potporu kako američke državne administracije, tako i svih najviših financijskih i industrijskih krugova SAD-a.⁷²

Baldrigeova nagrada imala je veliki utjecaj na promociju izvrsnosti kako u SAD-u, tako i u ostalim zemljama svijeta. Mnoge druge, nacionalne i internacionalne, nagrade za kvalitetu razvile su se upravo na temelju ove nagrade. MBNQA kriteriji su dizajnirani tako da pomognu organizacijama u unapređivanju njihove konkurentnosti na način da se koncentriraju na ispunjavanje dvaju ciljeva: kontinuirano stvaranje vrijednosti za potrošače i unapređivanje sveukupnih performansi organizacije.⁷³

3.3. Europska nagrada za kvalitetu

Europska nagrada za kvalitetu (European Quality Award – EQA), europski je ekvivalent američkoj nagradi Malcolm Baldrige. Europska nagrada za kvalitetu uzela je Baldrigeovu nagradu kao početnu točku i usavršila je način da ima sličnu, ali jedinstvenu, usmjerenost na

⁷⁰ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 448.

⁷¹ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 216.

⁷² Ibid.

⁷³ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 448.

usvajanje potpune kvalitete kao sredstva za unapređivanje poslovanja. Europsku nagradu za kvalitetu razvila je Europska fondacija za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management – EFQM) i većina europskih zemalja prihvatila je ovu nagradu kao svoju nacionalnu.⁷⁴

EFQM osnovan je 15.09.1988., od strane 14 najvećih europskih kompanija, kada je tadašnji predsjednik Europske Komisije Jacques Delors potpisao osnivanje. EFQM je stvarno počeo djelovati godinu dana kasnije, 1989. Cilj EFQM-a je povećanje konkurentske pozicije europskih kompanija na globalnom tržištu, i danas organizacija broji više od 750 članova.

Misija organizacije jest biti pokretačka sila za postizanje održive izvrsnosti u Europi, a vizija svijet u kojem su europske organizacije vodeće.

Ciljevi koje organizacija mora ostvariti:⁷⁵

- Stimulirati i pomoći organizacijama širom Europe da prihvate i poboljšaju aktivnosti koje vode konačno do savršenog zadovoljstva kako kupca, tako i zaposlenika, te tako i do povezivanja društvenih i poslovnih rezultata
- Pomoći rukovodstvima u europskim organizacijama u ubrzavanjima procesa realizacije TQM-a kao presudnog faktora za podizanje globalne konkurentnosti.

EFQM⁷⁶ čini jezgru mreže izvrsnosti, a potporu mu pružaju organizacije diljem Europe. Svaka partnerska organizacija vodi vlastiti nacionalni model nagrađivanja koristeći EFQM model izvrsnosti te osigurava distribucijski kanal za EFQM proizvode i usluge. U početku je ustanovljen određeni broj nagrada, no danas sve nagrade potpadaju pod okvir „Razine izvrsnosti“. Od 2001. godine uvedene su tri razine izvrsnosti:

1. Europska nagrada za kvalitetu (European Quality Award)
2. Prepoznati po izvrsnosti (Recognized for Excellence)
3. Predani izvrsnosti (Committed to Excellence)

Europska nagrada za kvalitetu obuhvaća tri razine:⁷⁷

1. dobitnike nagrada (Award Winner)
2. posebne nagrade (Special Prizes) i

⁷⁴ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 449.

⁷⁵ Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 218.

⁷⁶ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 449.

⁷⁷ Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 449.

3. finaliste (Finalist)

Ukoliko se neka organizacija istakne kao istinski uzor od kojeg treba učiti i kojem treba težiti, te ukoliko svojim djelovanjem zasjeni sve ostale, dodjeljuje joj se najviše priznanje – nagrada za izvrsnost. EFQM nagrada za izvrsnost (EFQM Excellence Award) europska je najprestižnija nagrada za organizacijsku izvrsnost. Dodjeljuje se najboljim europskim kompanijama i neprofitnim organizacijama od 1992. godine. Njome se odaje priznanje vođama u djelatnostima koji su postigli neosporni uspjeh u pretvaranju strategije u akciju te u kontinuiranom unapređivanju performansi organizacije.⁷⁸

Četiri su kategorije za koje se nagrada dodjeljuje:⁷⁹

1. velike i poslovne jedinice
2. operativne jedinice
3. javni sektor i
4. mala i srednja poduzeća, gdje se mogu izdvojiti dvije potkategorije:
 - samostalna mala i srednja poduzeća
 - podružnice (poslovne jedinice)

Koristi koje organizacija postiže prijavljivanjem i osvajanjem nagrade su mnoge:⁸⁰

- Omogućuje se usporedba profila njihove organizacije s ostalim organizacijama
- Dobivaju detaljan izvještaj koji sadrži povratne informacije o snagama i područjima za unapređivanje
- Iskorištavaju mogućnost da uče od drugih kroz dijeljenje informacija o dobroj praksi
- Osvoje li nagradu ili uđu u uži krug izbora, dobivaju javno priznanje.

Osnovni kriteriji za osvajanje Europske nagrade za kvalitetu

EQA – Europska nagrada za kvalitetu u organizaciji temelji se na devet kriterija podijeljenih u dvije grupe: sposobnosti i rezultati. Ocjene kriterija su dane kvantitativno – s maksimalnim brojem od 1000 poena (100%), što se vidi na slici.⁸¹

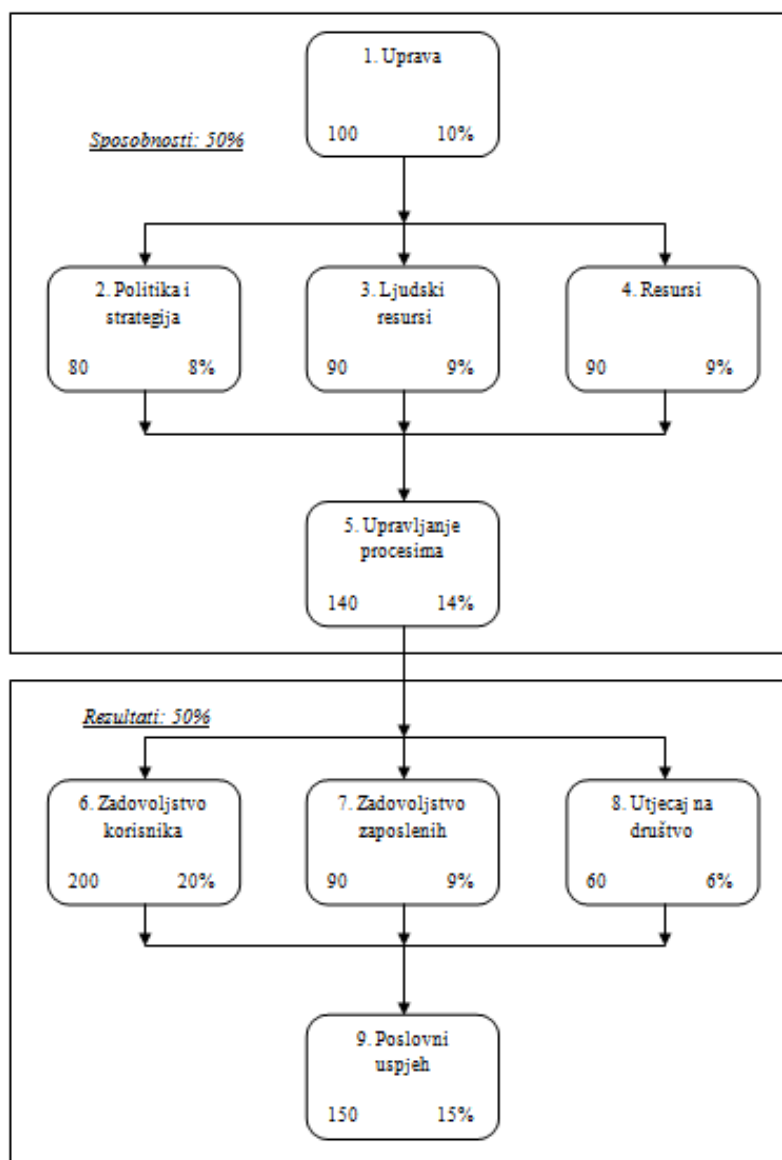
⁷⁸Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 450.

⁷⁹Ibid.

⁸⁰Ibid., str. 451.

⁸¹Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 220.

Slika 5. Osnovni kriteriji za dobivanje EQA



Izvor: Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 221.

RADAR

RADAR⁸² kartica ili matrica predstavlja jasno opredjeljenje Europske fondacije za upravljanje kvalitetom – EFQM da Europska nagrada za kvalitetu EQA potiče dvije osnovne ideje:

- procesni pristup i
- put prema poslovnoj izvrsnosti (eng. Business Excellence)

⁸²Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 224.

RADAR je skraćenica od riječi.⁸³

- *Results*(rezultati) – moraju se vidjeti ne samo pozitivni rezultati već i napredovanje u svakom pogledu
- *Approach* (prilaz ili približavanje) – provjerava se kako se u organizaciji ostvaruje politika, dostižu ciljevi i integriraju procesi kada je kvaliteta u pitanju
- *Deployment* (razvoj ili razvijanje) – dokazuje se da cjelokupan prilaz ima sustavni, a ne simptomatski (palijativni) oblik rješavanja problema i odstupanja
- *Assesment* (ocjena ili procjena) – svi postignuti rezultati moraju se izmjeriti i objektivno dokazati (ako je ikako moguće kvantitativno)
- *Review* (pregled ili osvrt) – gdje je neophodno korektno, objektivno i javno izvještavanje o stvarnim dostignućima u svim područjima TQM-a i postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti.

RADAR predstavlja svojevrsnu interpretaciju Shewhartovog ciklusa kroz stalno unapređenje procesa i dostizanje poslovne izvrsnosti. Prvenstveno je to metoda koja se primjenjuje kod uvođenja europskog modela TQM-a.⁸⁴

Europska nagrada za kvalitetu (EQA) je najmlađa nagrada ta TQM globalnog značaja i stoga 80sim svih karakteristika prethodnika) ima i tri bitne novosti.⁸⁵

- Istaknuto poticanje procesnog pristupa
- Razrađene sofisticirane metode (koje se primjenjuju uz pomoć posebno školovanih eksperata – assessora) i
- Jasno definiranu usmjerenost na postizanje poslovne izvrsnosti.

3.4. Hrvatski pogled na kvalitetu

Hrvatska je u svojoj novijoj povijesti (nakon osamostaljenja) prihvatila europske standarde vezane za kvalitetu. Pojavila se potreba za certifikatima ISO 9000 i to prvenstveno kod onih tvrtki koje su poslovale s Europom. Prvi certifikat za sustav kvalitete u Hrvatskoj, po normi

⁸³Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 223.

⁸⁴Ibid., str. 224.

⁸⁵Ibid., str. 226.

ISO 9000, izdan je 1993. godine. Na žalost, osim certificiranja, sada već značajnog broja tvrtki, nije se napravilo ništa na izgradnji nacionalne nagrade za kvalitetu.⁸⁶

Međutim, poduzeti su neki koraci u pravcu jačanja svijesti, kako proizvođača, tako i potrošača, koji se odnose na kvalitetu. Hrvatska gospodarska komora pokrenula je 1997. godine dva projekta značajna za područje kvalitete: *Hrvatska kvaliteta* i *Izvorno hrvatsko*.⁸⁷

Oznaka Hrvatske gospodarske komore (HGK) "Hrvatska kvaliteta" je kao i oznaka "Izvorno hrvatsko" osmišljena radi promocije hrvatskih proizvoda. 1999. godine usvojen je Poslovnik o radu tehničkih komisija u postupku rješavanja zahtjeva za dodjelu prava uporabe oznaka vizualnog označavanja hrvatskih proizvoda. Vizualnim označavanjem kvalitetnih hrvatskih proizvoda i usluga Hrvatska gospodarska komora želi uspostavi vizualni kod na hrvatskom i svjetskom tržištu.⁸⁸

Znak *Hrvatska kvaliteta* nose hrvatski proizvodi, koji po svim svojim značajkama (sastav, dizajn, ergonomske kriterije i slično) zadovoljavaju visoke kriterije. Označavanje znakovima pomaže kupcima u prepoznavanju proizvoda, koji se odlikuju natprosječnom kvalitetom. Sustav ocjenjivanja uključuje nepristranu stručnu prosudbu proizvoda, dizajna, ekonomsko-marketingških parametara i sustava osiguravanja kvalitete u proizvodnji.⁸⁹

Pravo uporabe znaka *Izvorno hrvatsko* dodjeljuje se hrvatskim proizvodima koji posjeduju natprosječnu kvalitetu, najmanje kao proizvodi „Hrvatske kvalitete“, a nastali su kao rezultat hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i invencije.⁹⁰

Usprkos napravljenom, stanje odnosa prema kvaliteti u nas još uvijek nije zadovoljavajuće. U tom smislu potrebno je podržavati i poboljšavati određene aktivnosti, kao što su:⁹¹

- rad na uspostavi novog sustava normizacije
- rad na edukaciji
- periodična okupljanja stručnjaka za kvalitetu
- izdavanje stručnih časopisa

⁸⁶Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 42.

⁸⁷Ibid.

⁸⁸Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/hrvatske-oznake>

⁸⁹Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 42.

⁹⁰Ibid.

⁹¹Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 42.

- izdavanje knjiga iz područja kvalitete
- javne manifestacije o dosezima nekoliko vrsnih hrvatskih proizvoda
- certifikacije proizvoda radi dobivanja oznaka i sl.

Pekeč također pokazuje da je svjesnost o kvaliteti još uvijek nedovoljna. On ističe da je u svim postkomunističkim zemljama u trenutku otvaranja tržišta proizvoda, usluga, znanja ili ideja potražnja bila veća od ponude, a informiranost o novoj ponudi nedostatna. Danas je situacija, prema njemu, u Hrvatskoj ista, što obično rezultira zanemarivanjem kvalitete ponuđenog-nedostatak svijesti o kvaliteti, kao i nedostatak bilo kakve kontrole kvalitete vidljiv je i na najosnovnijim proizvodima.⁹²

Iz svega navedenog proizlazi da u Hrvatskoj treba temeljito promijeniti odnos prema kvaliteti. Kvaliteta treba postati primarni i strateški cilj svake djelatnosti, poduzeća i države u cjelini. Jedan od mogućih i provjerenih putova je razvoj sustava kvalitete i njegovo stalno poboljšanje kroz primjenu normi ISO 9000 s ciljem dostizanja TQM-a.⁹³

⁹²Šiško Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010., str. 43.

⁹³Ibid.

4. ZAKLJUČAK

Poznavanje povijesti kvalitete je pretpostavka ozbiljnog bavljenja kvalitetom. Kvaliteta nije apsolutna već relativna kategorija, jer je različiti autori različito definiraju. Tako se kvaliteta može promatrati sa stajališta proizvoda, usluge, potrošača, proizvodnje ili čak sa stajališta vrijednosti.

Ono što je zajedničko svakoj definiciji kvalitete je kupac. Kupac je središte kvalitete, i najvažnije je zadovoljenje njegovih potreba i interesa. Kupac je krajnji sudac o kvaliteti proizvoda odnosno usluge. Karakteristika svakog poduzeća jest da primjenjuje određeni sustav za upravljanje kvalitetom. Svako poduzeće u većoj ili manjoj mjeri svjesno je činjenice kako bez kupaca proizvoda i usluga nema ni opstanka na tržištu.

Iz godine u godinu broj organizacija s potvrđenim sustavom kvalitete (certifikatom) raste. Sve više organizacija odlučuje se za projekt izgradnje sustava kvalitete. Svake godine sve više zemalja uvodi nagradu za kvalitetu i sve više tvrtki sudjeluje u natjecajima. Hrvatska još nema svoju nagradu za kvalitetu. Hrvatska kao mala zemlja s ograničenim tržištem nema alternative stvaralačkom prihvaćanju i primjeni standarda kvalitete. Ona u svome interesu mora i može prihvatiti i primijeniti najbolja stečena iskustva najrazvijenijih zemalja Europe i svijeta i na tim znanjima dalje graditi svoj razvoj. U Hrvatskoj kvaliteta tek treba postati primarni i najvažniji cilj svake organizacije.

LITERATURA:

Knjige:

1. Injac, N., Mala enciklopedija kvalitete, I. dio, Oskar, Zagreb, 1998.
2. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb, 2001.
3. Kuliš, M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010.
4. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.

Internet:

1. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/497-procesni-pristup>
2. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>
3. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1535-principi-tqm-a>
4. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1057-demingova-nagrada>
5. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1675-william-edwards-deming>
6. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,

<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1913-malcolm-baldrige-national-quality-award>

7. Svijet kvalitete – Portal o kvaliteti,

<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/hrvatske-oznake>

8. Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima,

http://www.bizimpact.hr/download/documents/read/upravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95

9. Wikipedia,

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Kvaliteta>

10. Wikipedia,

https://hr.wikipedia.org/wiki/Potpuno_upravljanje_kvalitetom